
Realisatie brug 'Fraamklap'



Vragen

Graag tussendoor stellen

De in uw ogen belangrijke vragen ook schriftelijk stellen!

Belangrijk:

Alleen de schriftelijke antwoorden verstrekt via Nota ('s) van Inlichtingen zijn rechtsgeldig.









Best Value Aanpak

“Vind de aanbieder die boven het maaiveld uitsteekt”



Marcel Niemeijer

Inkoop ervaring	
Opstellen contracten	
UAV-GC contracten	> 20
RAW Bestekken	> 50
Begeleiding aanbestedingen	
EMVI	> 30
Laagste prijs	>50
Best Value	>10

- Zelfstandig ondernemer
- Lid van Best Value Experts



Werkervaring

- 7 Jaar Uitvoerder weg en waterbouw
- 5 jaar Opstellen contracten (RAW/ D&C)
- 5 jaar Contractmanager
- 5 jaar Inkoopadviseur

Eigen producten

- Model om te komen tot EMVI criteria
- Model om aanbestedingsstrategie te bepalen
- Software (Best Value Pointer)



BEST VALUE CONFERENCE 2014 (TEMPE, VS)

'BVP is geen inkooptruc'

Afgelopen januari organiseerde de Amerikaanse professor Dean Kashiwagi de Annual Best Value Conference. Zo'n 130 mensen bezochten deze bijeenkomst. De populariteit van het *best value*-denken in Nederland bleek uit het feit dat circa vijftig deelnemers uit ons land afkomstig waren. De Nederlandse delegatie was divers van aard: meerdere bedrijfstakken waren vertegenwoordigd door opdrachtgevers, adviesbureaus en voor het eerst ook een groot aantal opdrachtnemers. Het programma bestond uit twee parallelle sessies: een voor beginners en een voor gevorderden. Dat Best Value Procurement (BVP) juist gaat over houding en gedrag, bleek uit de aftrap van het programma. Hier vertelden de twee jongste zonen van Kashiwagi over hun ervaringen met het opgroeien in een omgeving zonder regels, maar met verantwoordelijkheid ("no rules environment"). De belangrijkste inzichten van de conferentie op een rij.

Het is niet de bedoeling om als aanbieder risico's in de prijs te stoppen

Dit inzicht was niet zozeer nieuw, als wel een belangrijk onderwerp van discussie omdat hierover nog steeds een hardnekkig misverstand bestaat. Zoals beschreven in het artikel over de misverstanden rondom BVP (Van de Rijt & Witteveen, Deal! april 2013) staat bij best value niet het verplaatsen, maar het minimaliseren van risico's centraal. Het nadaken over onverwachte/ongewenste gebeurtenis-

sen (lees: risico's) en daarmee het maken van een plan is de kern van de best value-aanpak. Het is alleen niet de bedoeling dat de aanbieder al deze risico's in zijn aanbiedingsprijs verwerkt en onderdeel laat uitmaken van zijn eigen basisscope. Correctieve beheersmaatregelen moeten eenvoudigweg niet in de basisprijs van de aanbieder zitten. Wel is het zo dat de preventieve beheersmaatregelen die de aanbieder voorstelt (en die onderdeel zijn van zijn normale manier van werken) in de prijs verwerkt zitten. Dit inzicht betekent overigens ook dat opdrachtgevers niet moeten verwachten dat de inschrijver allerlei risico's van de opdrachtgever overneemt. Best value is niet het over de schutting gooien van risico's naar de opdrachtnemer.

gebruiken veel leveranciers een adviseur om hun aanbieding te vormen naar de best value-principes. Nadat de opdracht is binnengehaald, wordt de adviseur bedankt voor zijn diensten. De tweede observatie is dat er ook veel opdrachtgevers zijn die de best value-aanpak zien als een inkooptruc. Tegelijkertijd is de derde observatie dat de meeste risico's op het bordje liggen van de opdrachtgever. Deze kan er belang bij hebben om op dat moment weer klassiek samen te werken met de opdrachtnemer en volledige transparantie en duidelijke verantwoordelijkheden te vermijden. Een best value-adviseur vanuit de inschrijver kan dan de scherpte in de discussie houden en het best value-gedachtegoed bewaken. De discussie die in de VS speelde, is of een echte best value-aanbieder niet zelfstandig zou kunnen bedenken dat het in zijn eigen belang is om in de uitvoering het gedachtegoed in stand te houden.

Opdrachtgevers doen er goed aan om een inschrijver te verplichten een best value-adviseur in te laten schakelen voor de concreteringsfase en de uitvoeringsfase

Deze stelling leverde veel discussie op. Het verplichten van iets staat haaks op de filosofie van *no rules* en *no control*. De voorgestelde verplichting volgt uit een aantal observaties. In de eerste plaats

gebruiken veel leveranciers een adviseur om hun aanbieding te vormen naar de best value-principes. Nadat de opdracht is binnengehaald, wordt de adviseur bedankt voor zijn diensten. De tweede observatie is dat er ook veel opdrachtgevers zijn die de best value-aanpak zien als een inkooptruc. Tegelijkertijd is de derde observatie dat de meeste risico's op het bordje liggen van de opdrachtgever. Deze kan er belang bij hebben om op dat moment weer klassiek samen te werken met de opdrachtnemer en volledige transparantie en duidelijke verantwoordelijkheden te vermijden. Een best value-adviseur vanuit de inschrijver kan dan de scherpte in de discussie houden en het best value-gedachtegoed bewaken. De discussie die in de VS speelde, is of een echte best value-aanbieder niet zelfstandig zou kunnen bedenken dat het in zijn eigen belang is om in de uitvoering het gedachtegoed in stand te houden.

Creëer twee passeermomenten

Passeermomenten zijn momenten waarop zaken simpel en transparant worden uiteengezet en waar de best value-adviseur (deze kan extern zijn, maar evengoed intern; zie bijvoorbeeld het succesvolle

Auteur



Jeroen van de Rijt
Functie: consultant
Organisatie: Scintier
Ook: coauteur van
het Nederlandse
boek over BVP –
Praktijkboekje
met Best Value naar
succesvolle projecten –
mede lid van de
Nederlandse Best
Value Certification
Board



Waarom Best Value / prestatieinkoop ?

Resultaten uit het verleden bieden garantie voor de toekomst?

98% op tijd, binnen budget, hoge klanttevredenheid

5% toename opbrengst Opdrachtnemer

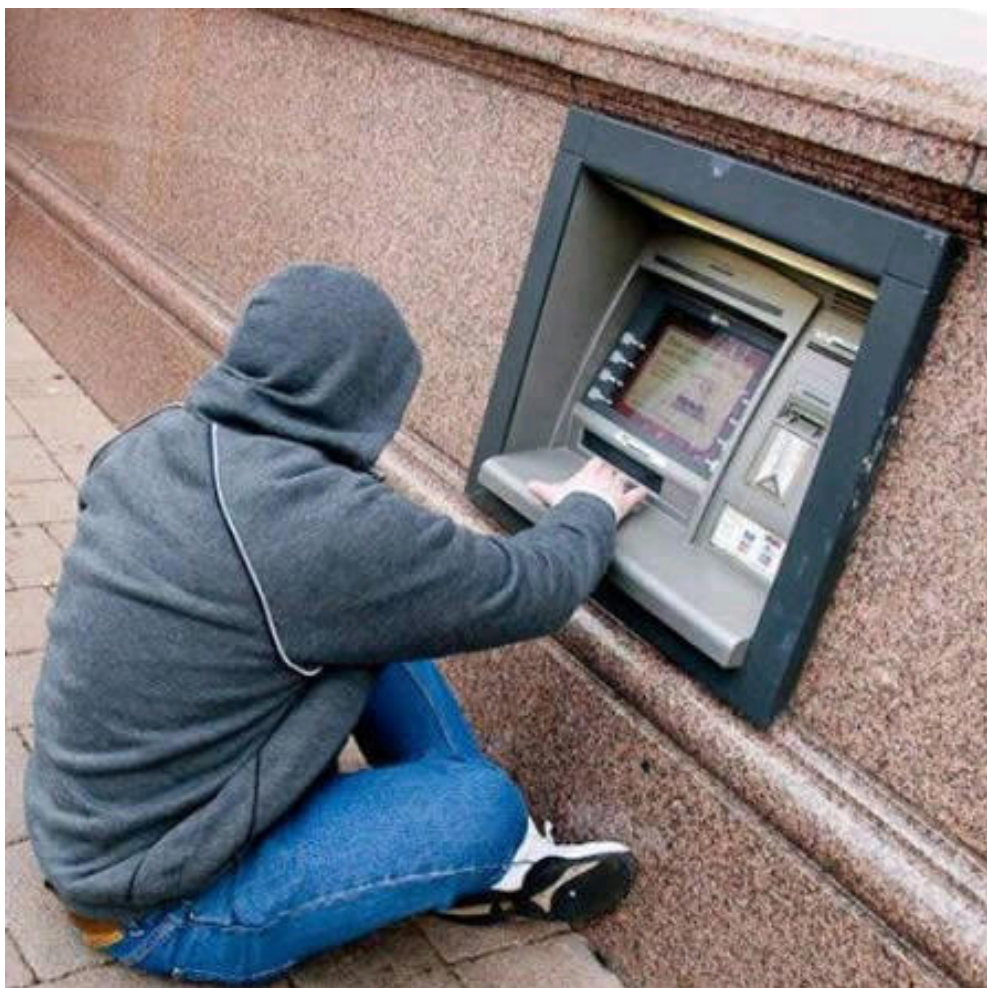
Hoge kwaliteit en lage prijs gaan hand in hand

Minder dan 1% afwijkingen veroorzaakt door opdrachtnemer

Bron: Arizona State University / PBSRG











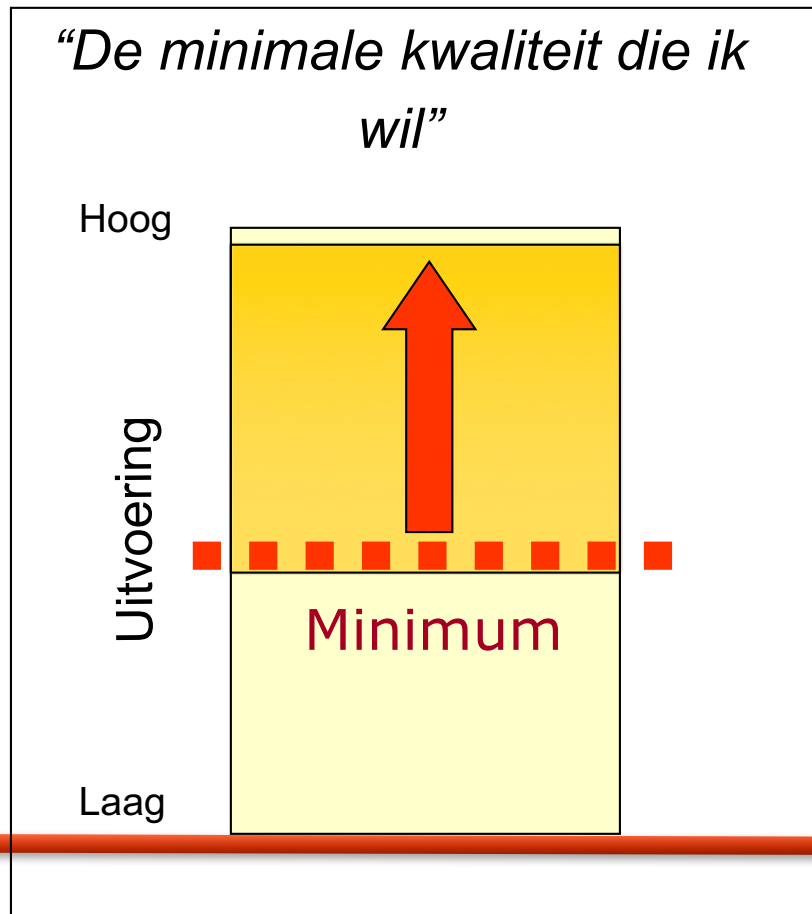


**Het probleem is niet het
aanbesteden maar de wijze
waarop er aanbesteed wordt.**

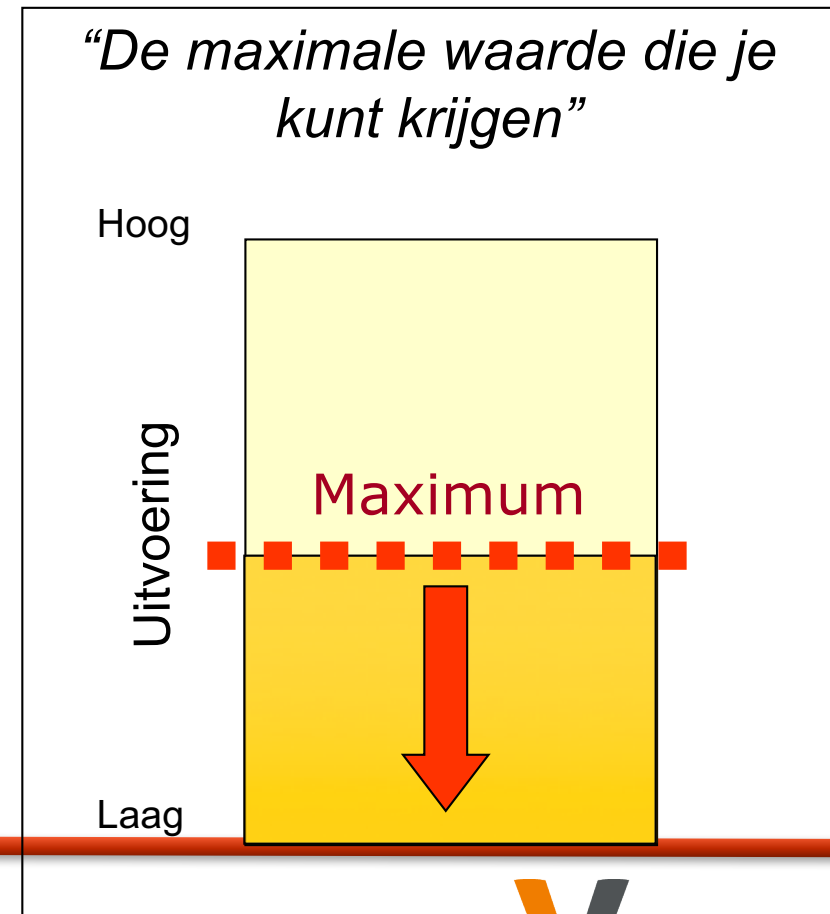


Laagste prijs

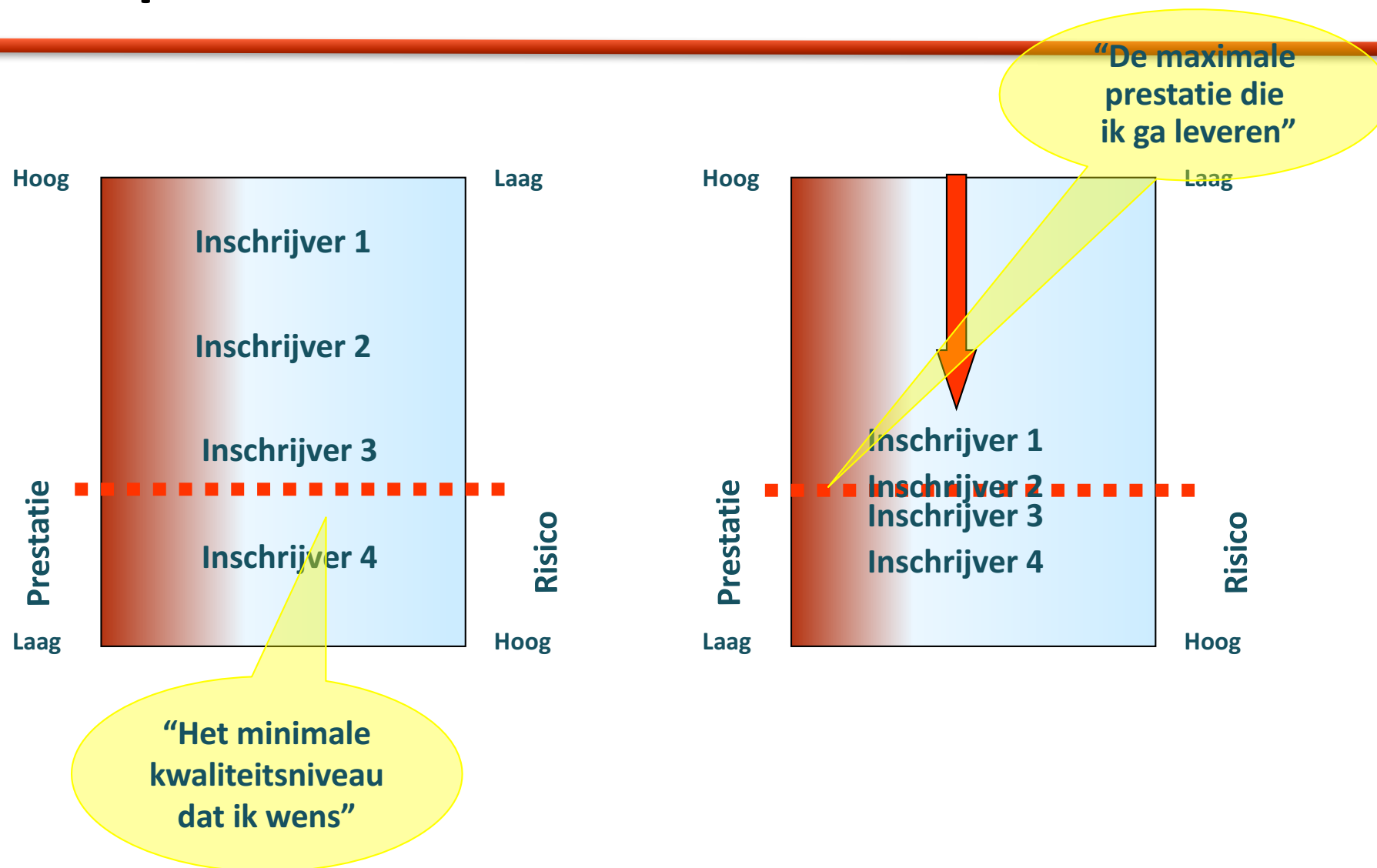
Opdrachtgevers



Opdrachtnemers



Het probleem van minimumeisen



Micro - management



Belangrijkste uitgangspunten



1. Leverancier is expert



**Wie weet er beter hoe de klus
gedaan moet worden?
Opdrachtnemer of Opdrachtgever?**



Wie zou er dan eigenlijk meer moeten praten en wie zou er meer moeten luisteren?



Leverancier is expert

In plaats van de expert te vertellen wat te doen... maak gebruik van zijn/haar expertise.

Stel de expert in de gelegenheid om de klus te doen.

De expert zit achter stuur
De opdrachtgever faciliteert

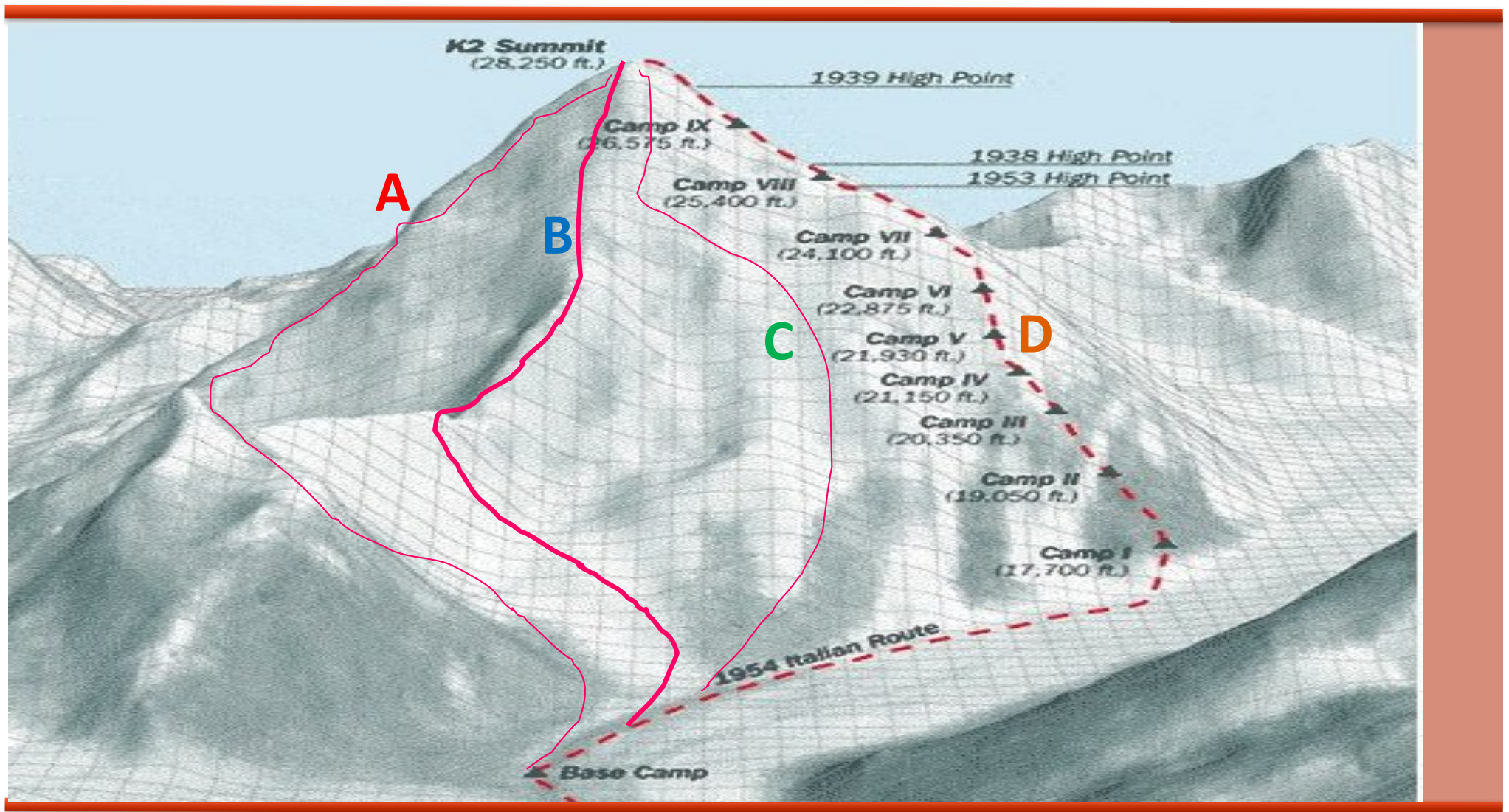


Vinden van een expert binnen het plafondbedrag

De verantwoordelijkheid neerleggen daar waar hij hoort.

De expert zijn werk laten doen

Beklimming van een berg



Hoe herkennen we een goede gids?



Het gebruik van expertise!

Scenario 1

Niet door:

- Te vertellen hoe we een berg moeten beklimmen en welke gereedschappen we gaan gebruiken
- Te vertellen dat er verschillende manieren zijn om de berg te beklimmen
- Te vertellen hoe het team is samengesteld
- Verschillende opties te bieden
- Iemand in te huren om te vertellen hoe je moet bergbeklimmen.



Het gebruik van expertise!

Scenario 2

Maar door:

- Expertise en metrics te gebruiken en te communiceren in prestaties en risico's



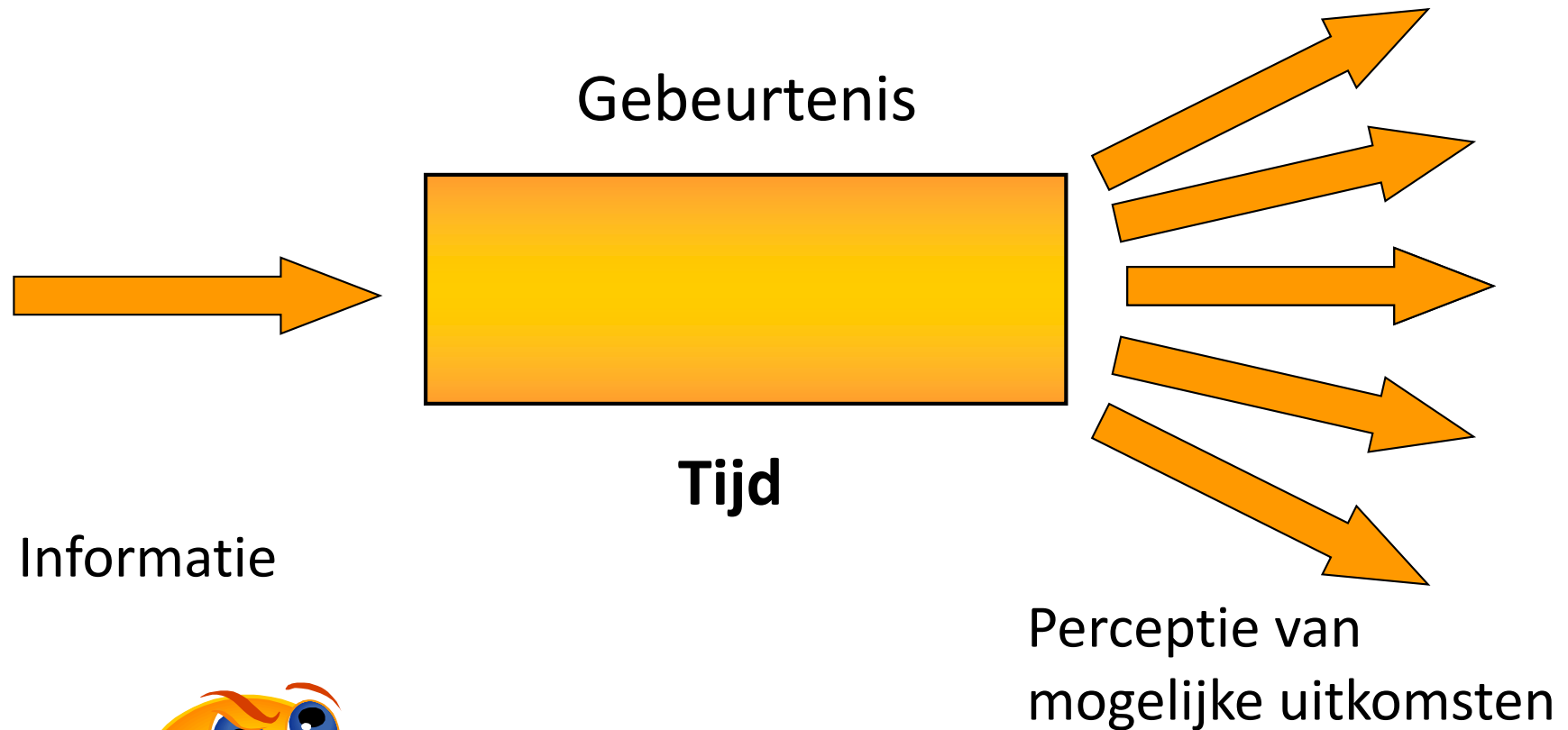
2. Zo weinig mogelijk minimumeisen



3. Gebeurtenissen zijn niet random



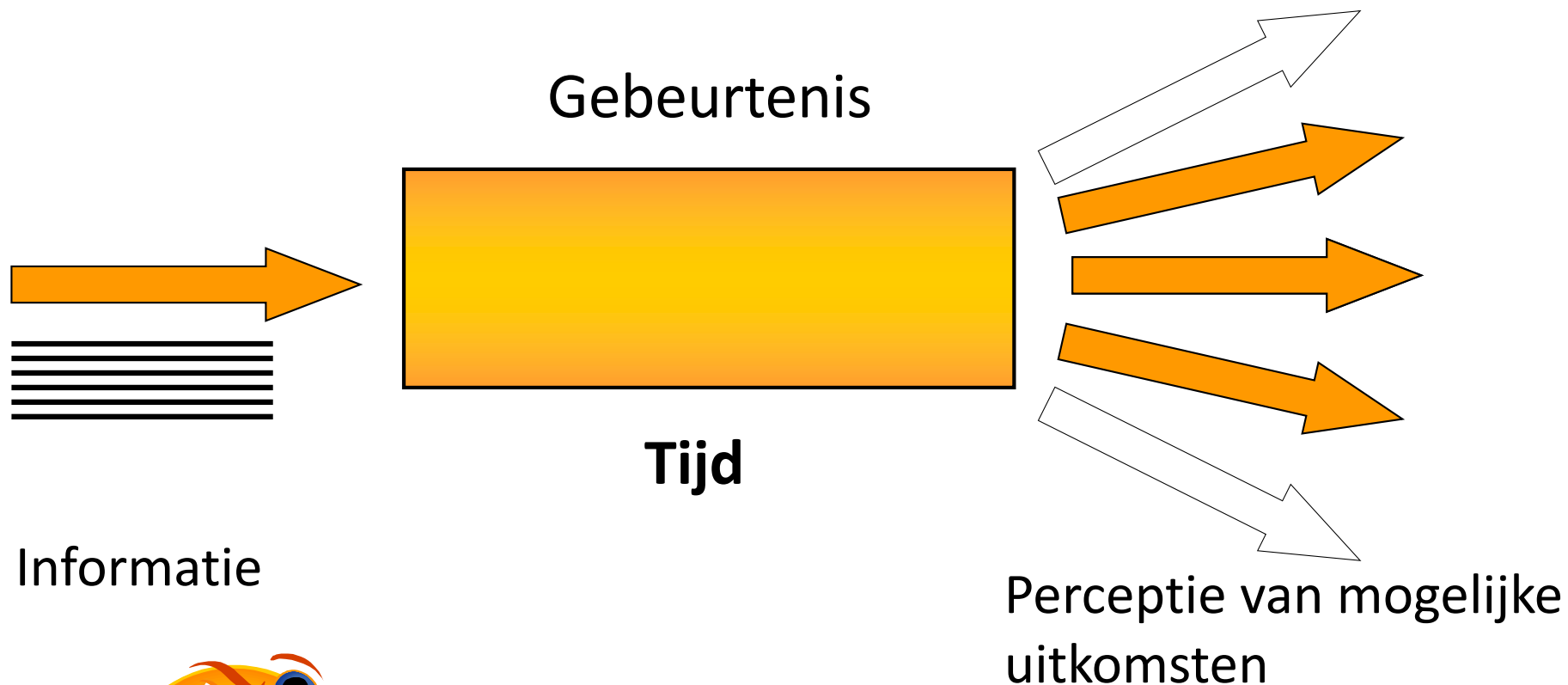
Gebeurtenissen zijn niet random!



© 2012 ARIZONA STATE UNIVERSITY / PBSRG / SCENTER



Gebeurtenissen zijn niet random!



Informatie

Gebeurtenis

Tijd

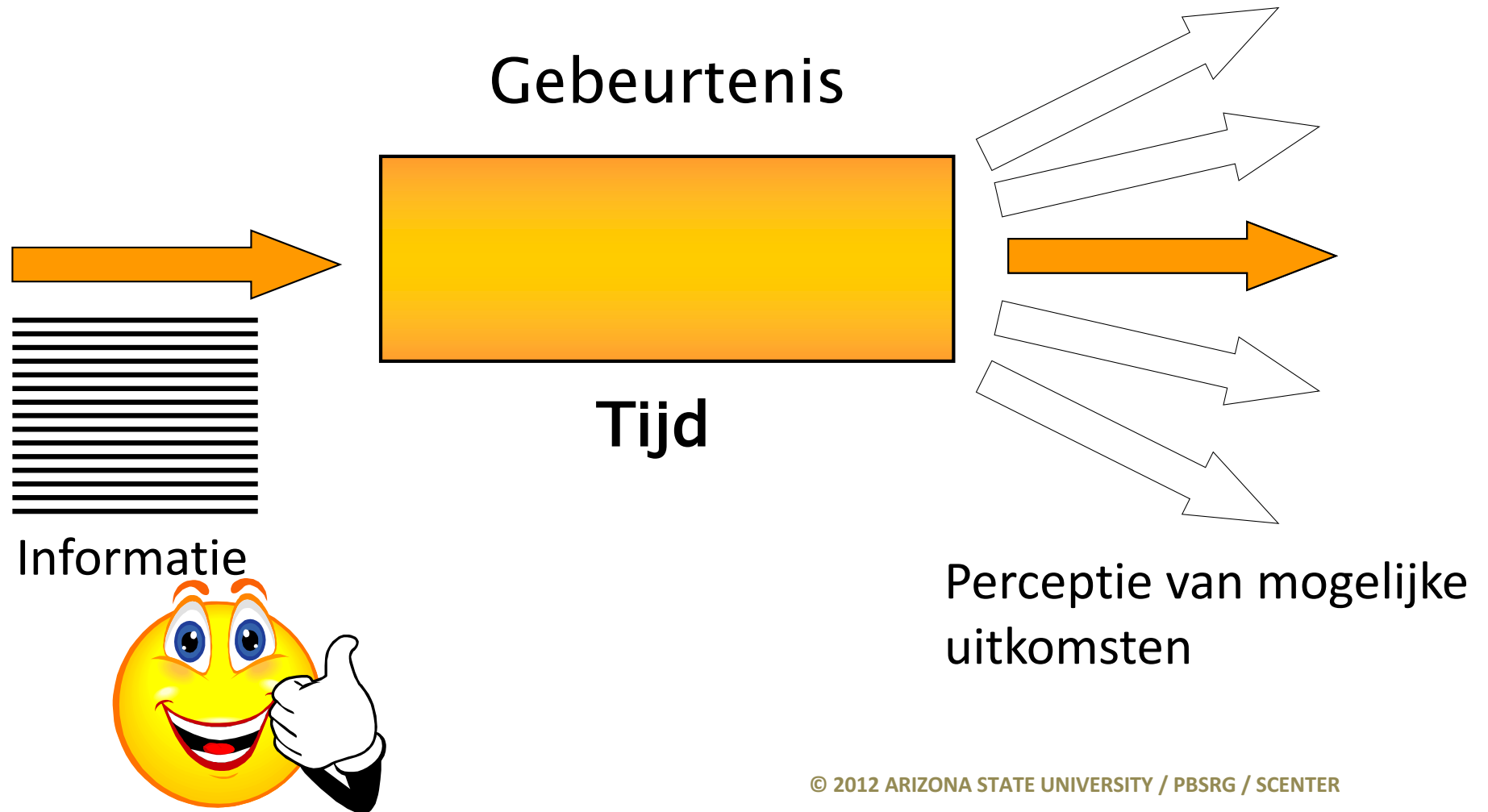
Perceptie van mogelijke uitkomsten



© 2012 ARIZONA STATE UNIVERSITY / PBSRG / SCENTER



Gebeurtenissen zijn niet random!



© 2012 ARIZONA STATE UNIVERSITY / PBSRG / SCENTER



Minimaliseren van beslissingen

- Hoe meer informatie je waarneemt, des te minder beslissingen je hoeft te nemen
- Beslissingen worden genomen als er twijfel is over de toekomstige condities
- Efficiënte mensen nemen minder beslissingen (analyseren minder en observeren meer)



Dominante informatie

- Niet weerlegbaar/niet betwistbaar
- Verifieerbaar
- Accuraat
- Metingen in termen van getallen, percentages, of tijd
- Hoge prestatie
- Vertaling naar het huidige project



Dominante informatie

Als je muesli wil kopen, welke neem je?

A



B



C



Dominante informatie

Dominant betekent ...

- iedereen kan het begrijpen
- iedereen is in staat het verschil te zien.
- er hoeft geen beslissing te worden genomen (“no-brainer”)
- erg makkelijk om de aankoop te verantwoorden.



Dominante informatie

Als je muesli wil kopen, welke neem je?

A



B



C



Dominante informatie

Niet dominant betekent ...

- er moet een beslissing gemaakt worden
- niet iedereen kan het begrijpen
- beslisser moet zakendeskundig zijn
- niet iedereen zal het met de beslissing eens zijn
- moeilijk om de beslissing te verantwoorden

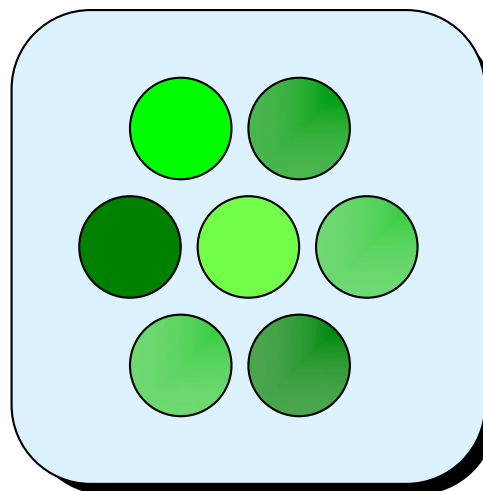


Dominante informatie

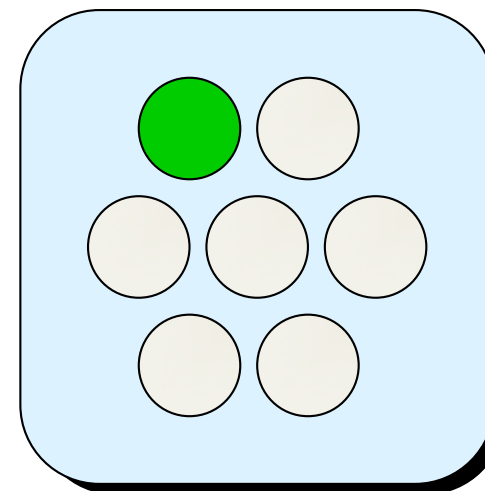
- Minimaliseert de tijd voor besluitvorming / beslissingstijd
- Zorgt ervoor dat zelfs “de blinde” het kan zien
- Zorgt ervoor dat iedereen meer gefocust is

Vraag: Bij welk scenario, scenario 1 of scenario 2, is het gemakkelijker / hoeven we de minste tijd te besteden om de meest groene leverancier te onderscheiden?

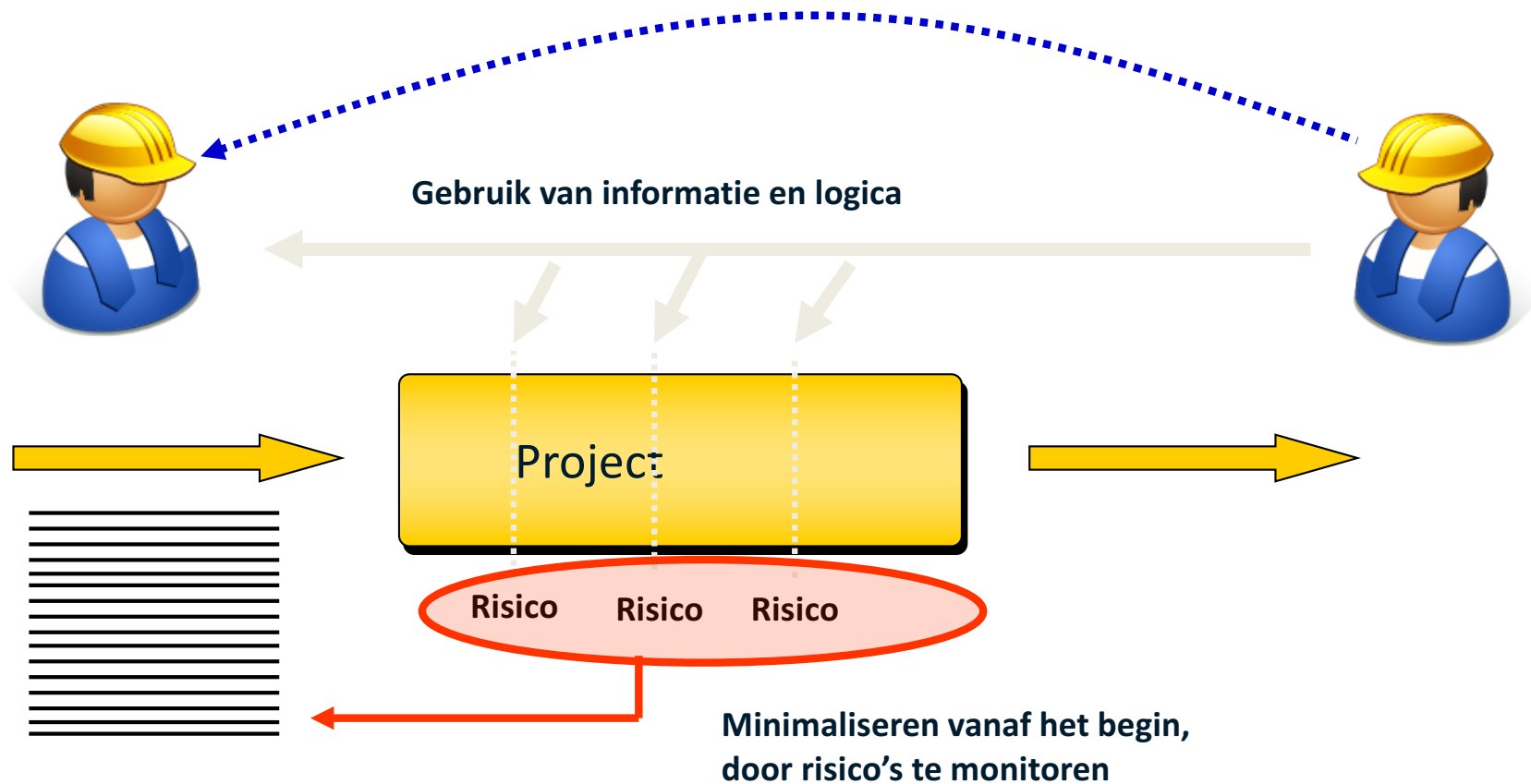
Scenario 1



Scenario 2



Minimaliseren van risico's vanaf het begin!



© 2012 ARIZONA STATE UNIVERSITY / PBSRG / SCENTER



Filosofie Best Value

- Meeste waarde voor de laagste prijs
- Maximaliseren van winst voor de opdrachtnemer
- Minimaliseren van risico's door gebruik van expertise en transparantie
- Minimaliseren van communicatie
- Minimaliseren van besluitvorming
- Minimaliseren van transacties en verspillingen in de waardeketen
- 'Luisteren, observeren/begrijpen en stroomlijnen' in plaats van 'management, controle en inspectie'
- Preplanning
- 'Win-win'-omgeving
- Zorgen voor transparantie en accountability door prestatiemetingen



Proces



Het aanbestedingsproces

Openbare procedure

Gunningcriterium Beste Prijs kwaliteitsverhouding

Gericht op het vinden van de expert die

... boven het maaiveld uitsteekt

... weet waar hij het over heeft

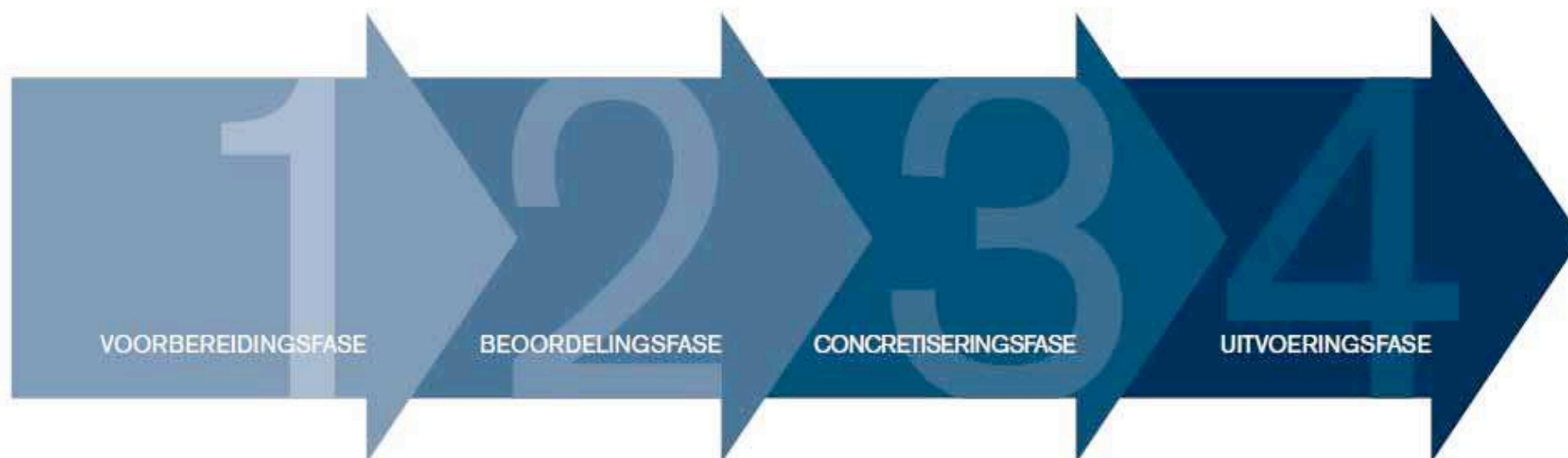
... presteert en verantwoordelijkheid neemt

De high performers onderscheiden van de non-performers

... door gebruik van dominante informatie



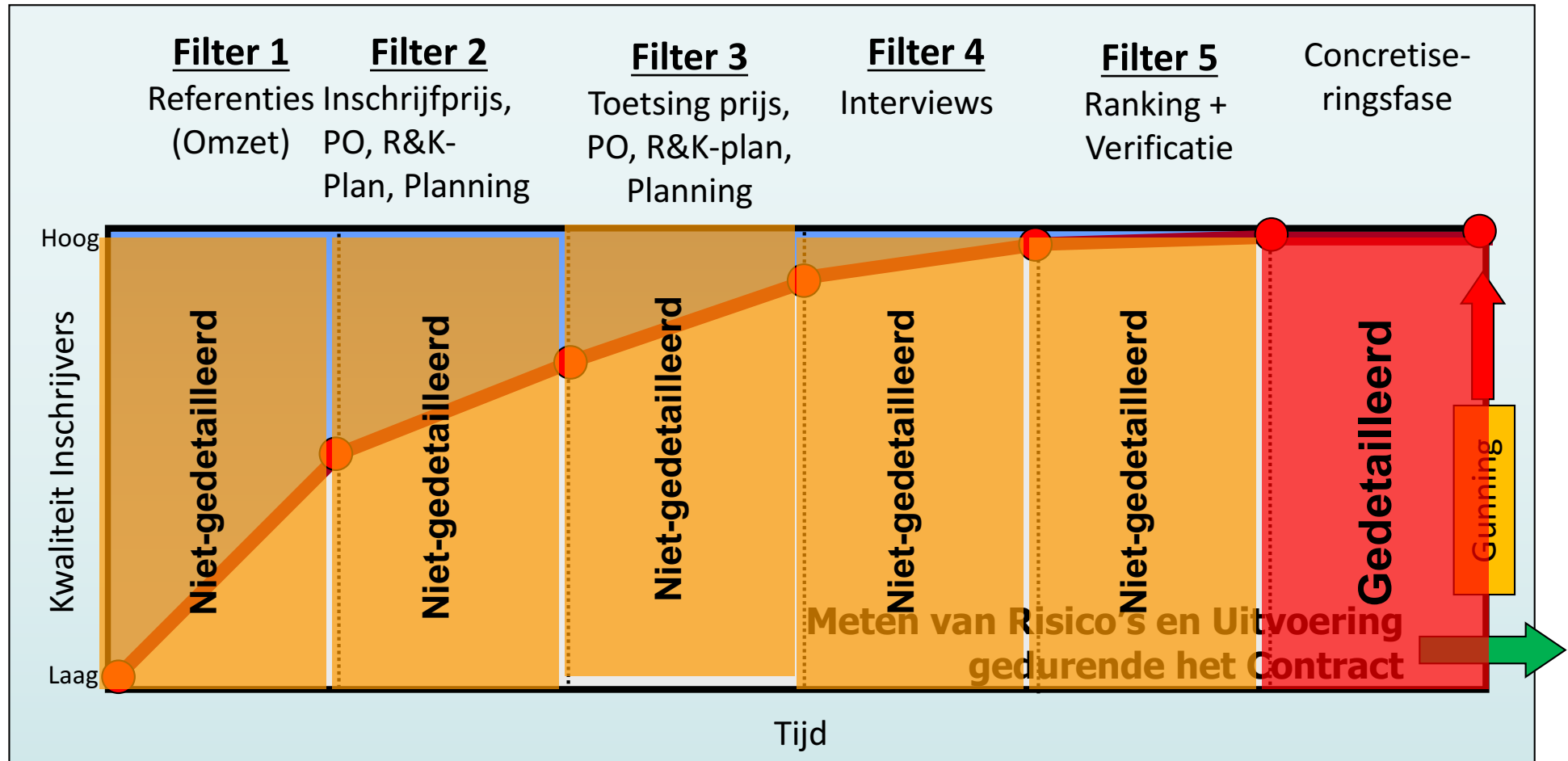
Het aanbestedingsproces



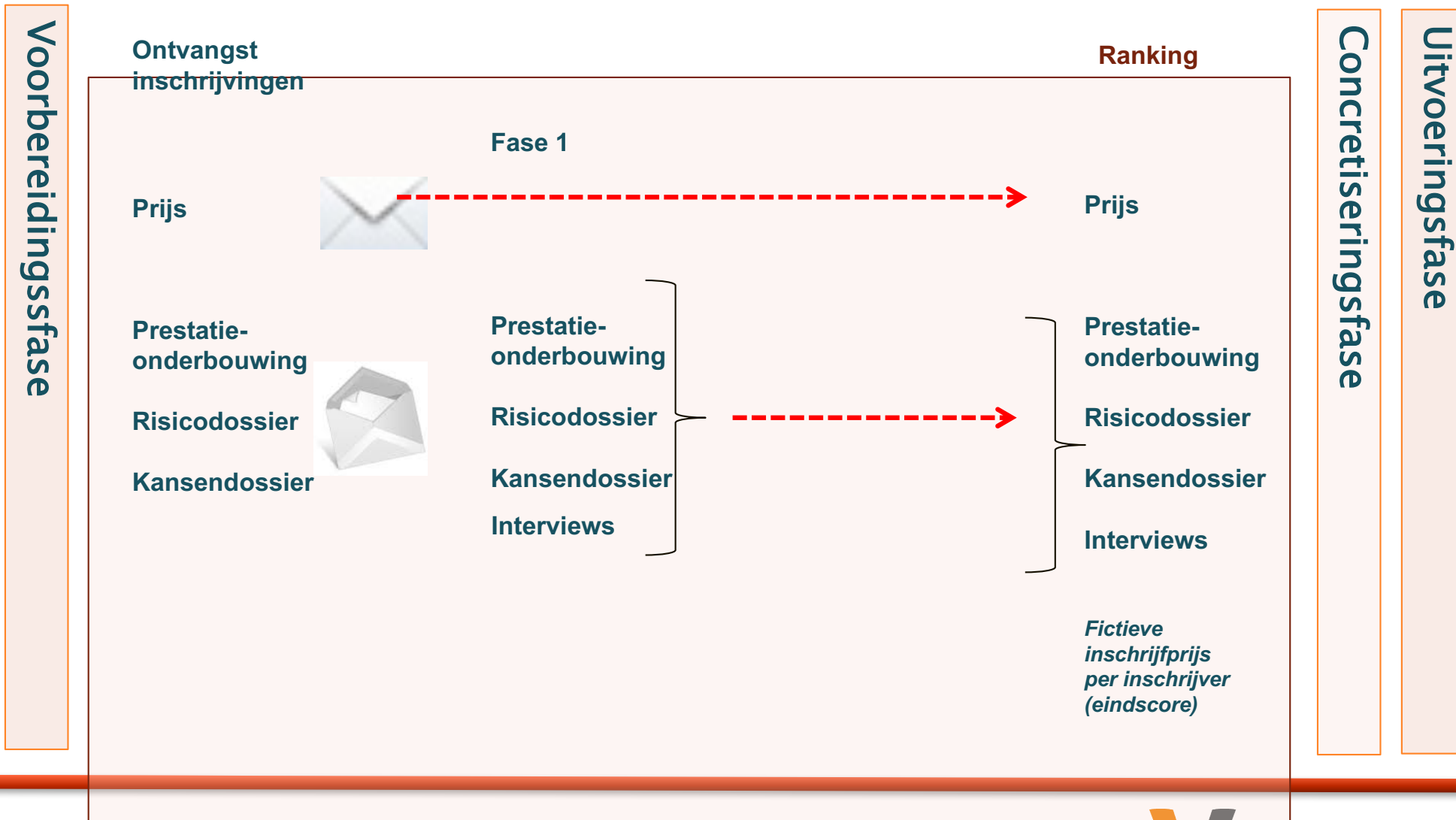
Belangrijk:

- Geen inkooptool, -methodiek, -trucje maar een andere benaderingswijze en samenwerkingsmodel
- Het Best Value proces ondersteunt die benaderingswijze
- Een ‘beetje’ Best Value lukt niet

Het aanbestedingsproces



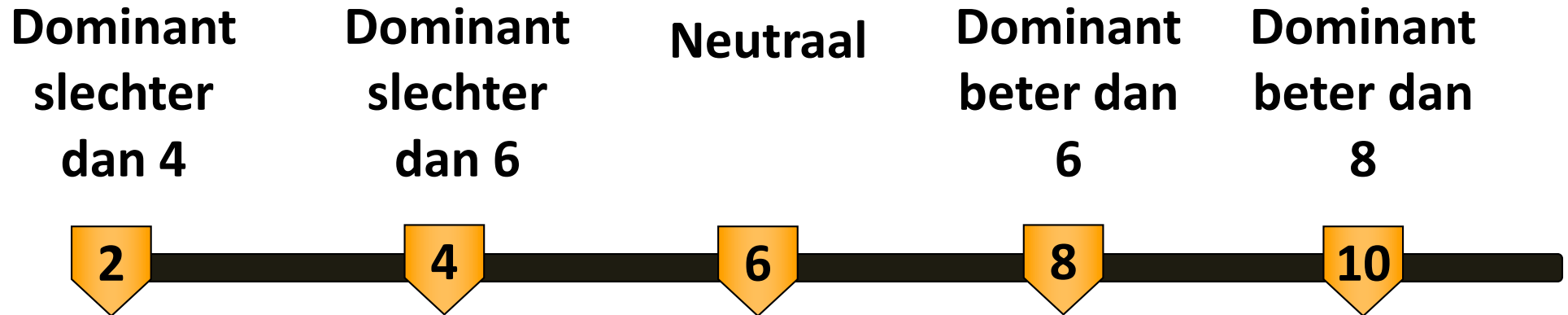
Het aanbestedingsproces



Beoordeling



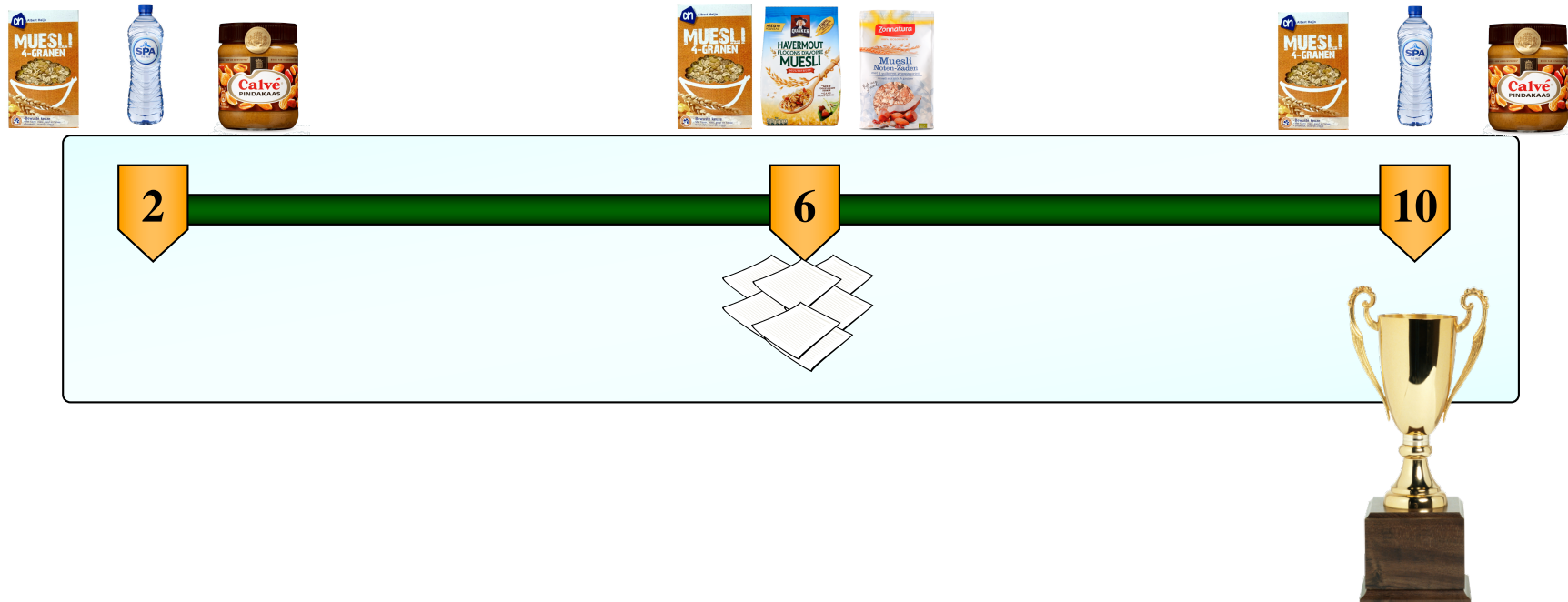
Scoren



Dominant beter of slechter moet OG kunnen beargumenteren!



Scoren



- We verwachten dat de meesten een “6” krijgen
- Je moet jezelf niet dwingen om een “2” of “10” te geven
- Beoordelaars moeten zich geen zorgen maken als ze alleen maar een “6” kunnen geven

Wegingsfactoren

Beste prijs kwaliteitsverhouding opgebouwd uit:

Performance

- Prestatieonderbouwing
- Risicodossier
- Kansendossier

Prijs



Inschrijvingen



Prestatie onderbouwing (2 A4)

Prestatie beweringen waarmee invulling wordt gegeven aan de doelstellingen + onderbouwing die aantoont dat die invulling realistisch is en het prestatie-niveau duidelijk maakt

- High performance claims – ‘Hoge prestatie beweringen’
- Verifiable performance metrics – ‘Meetbare prestatie-cijfers en -metingen’
- KPI's

SMART!!!!



Bijvoorbeeld

Wij garanderen een tijdige oplevering door toepassing van state-of-the-art technologie. Wij hebben al 25 jaar ervaring met complexe projecten en onze opdrachtgevers zijn tevreden. Bovendien zijn wij marktleider voor ons gebied. Door gebruik te maken van de allerlaatste technieken zijn wij in staat om al uw wensen in te vullen. Ons professioneel accountmanagementteam staat garant voor een klantgerichte benadering. Door de toepassing van system engineering zijn wij gegarandeerd succesvol. Wij zijn gecertificeerd door de TÜV norm 9999!



Bijvoorbeeld

Bij onze laatste 2 projecten hebben wij deze aanpak succesvol toegepast

Of:

Bij 5 van onze projecten zijn we binnen budget gebleven

Of:

Afgelopen jaar zijn 2 projecten op tijd opgeleverd



Bijvoorbeeld

Afgelopen 2 jaar totaal 25 van deze projecten gedaan, vergelijkbaar in omvang qua €, qua organisatie en qua complexiteit.		
Gemiddelde beschikbaarheid uptime	99,4%	+3% tov uw huidige performance +2% tov de marktstandaard
Geplande downtime	Weekenden en 's nachts tussen 12-6 uur	
Variatie in Tijd en €	21 x +/- 0% 1 x + 3% in tijd en 0% in € 3 x + 4% in tijd en +9% in €	Onverwachte gebeurtenis 2x scopechange, 1x onverwachte gebeurtenis
Klanttevredenheid (schaal 1-10)	22 x 10 3 x 8	



Dingen om niet te doen

- **Marketing data**

 - Ons bedrijf is marktleider

 - Onze lange geschiedenis stelt ons in staat om het project succesvol af te ronden

 - We maken gebruik van state-of-the-art processen om het project te laten slagen

- **Technische data**

 - De sterkte van het dak is 600 psi

 - Het product doorstaat de ASTM-568a test

- **Risico weer bij de klant leggen**

 - We gaan samen met de klant zitten om er uit te komen

 - We zullen regelmatig overleggen

- **Algemene risico's / algemene oplossingen**

 - Veiligheidsrisico's zijn het grootste risico

 - We zullen vooruitplannen

 - We zullen op tijd ontheffingen vragen



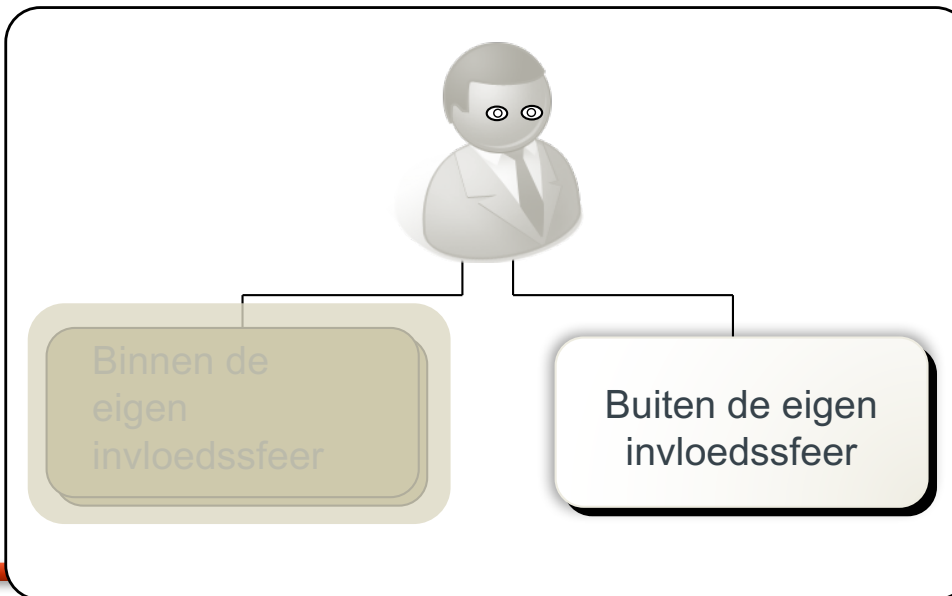
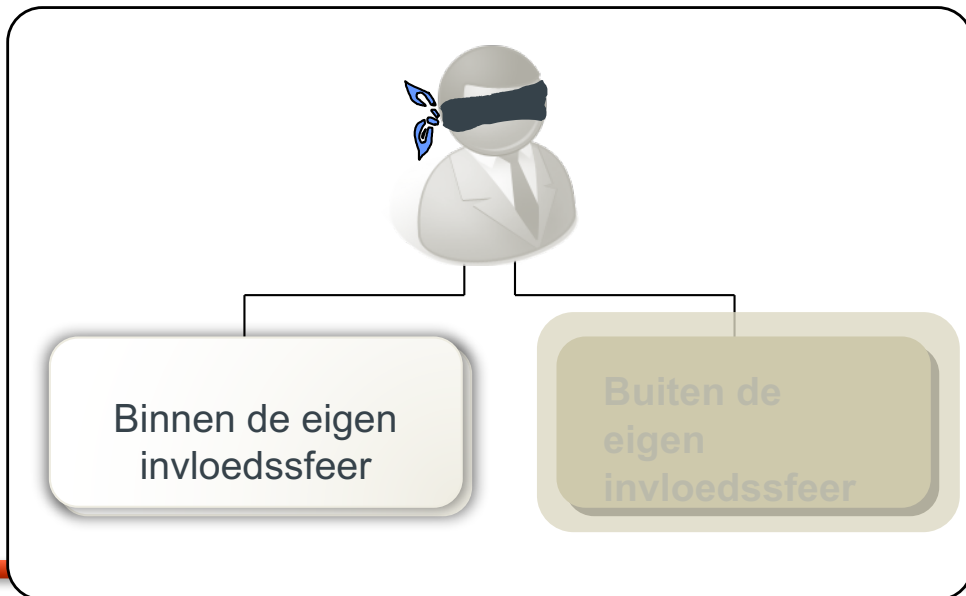
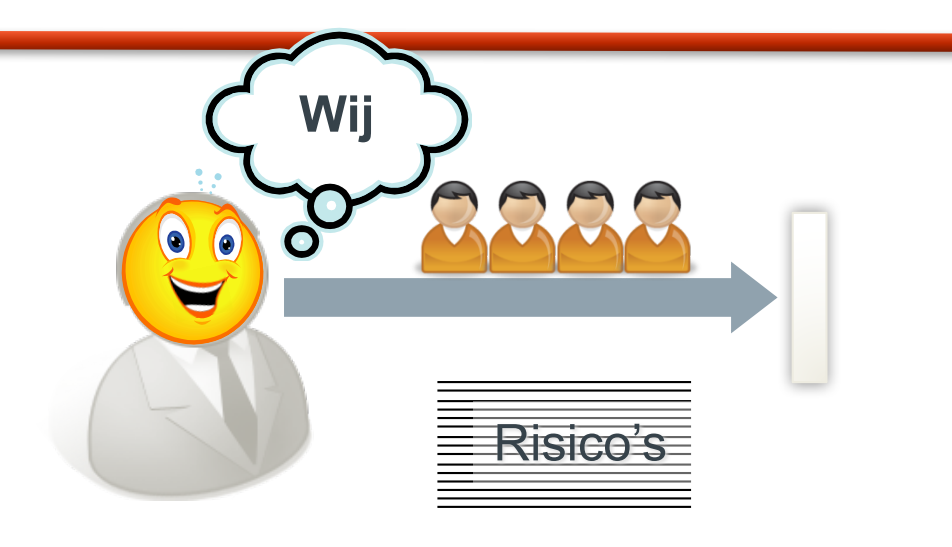
Risicodossier (2 A4)

- Beschrijving van de belangrijkste risico's (buiten invloedssfeer!)
- Waarom is het een risico?
(bedreiging projectdoelstellingen, ervaring eerdere projecten)
- Maatregel om risico te minimaliseren + onderbouwing van effectiviteit maatregel + onderbouwing op basis waarvan dat gesteld wordt

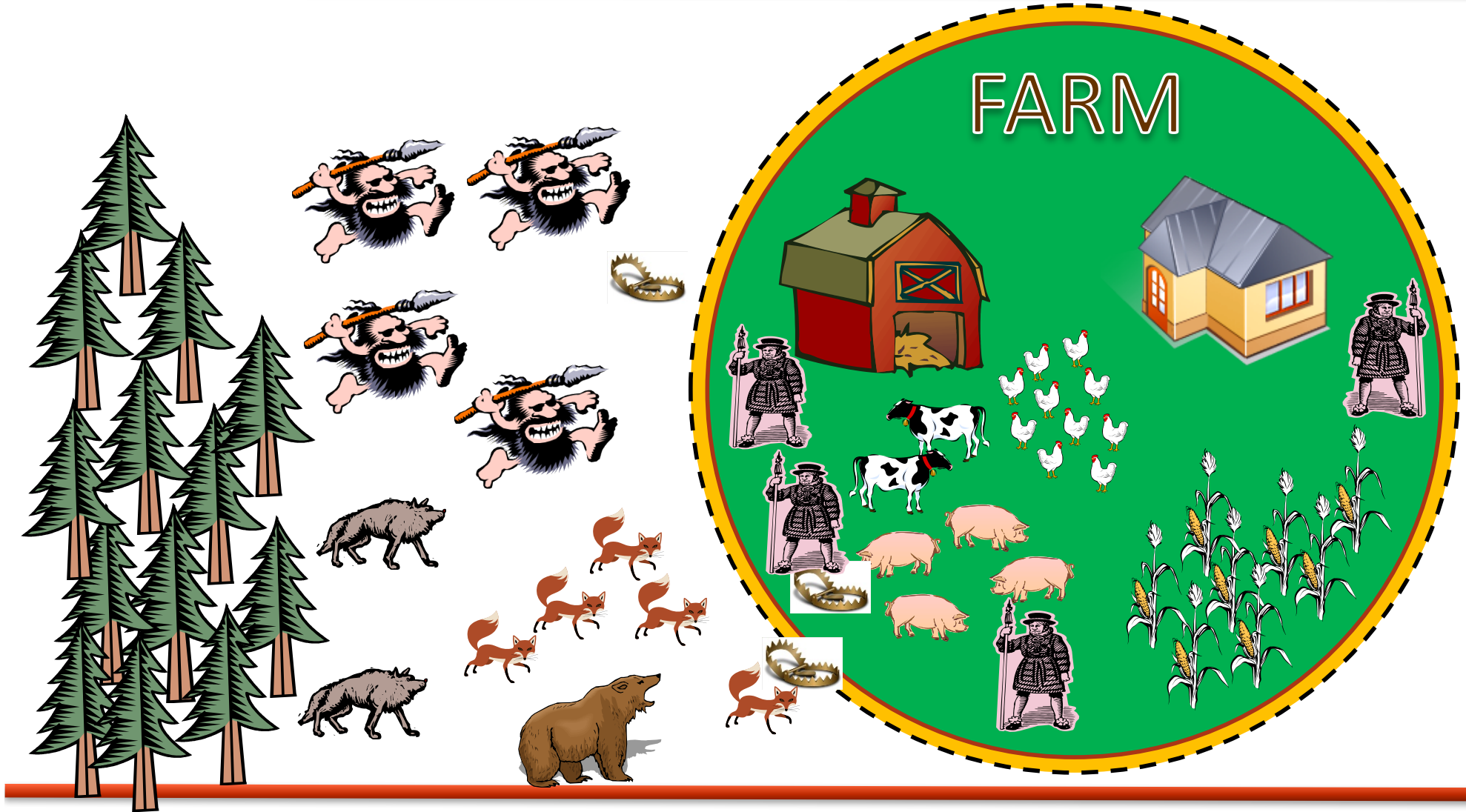
SMART!!!!



Risicodossier



Risico's buiten invloedsfeer

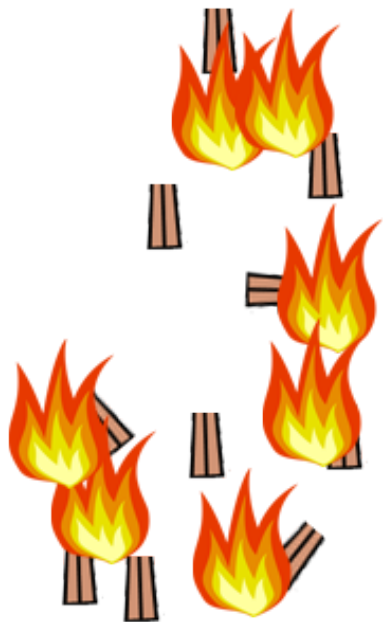


Risico's buiten invloedssfeer



Overmacht

De Expert kan geen tornado's voorkomen en de daaruit ontstane brand. Daar hebben we verzekering voor.



Kansendossier (2 A4)

- Waarde toevoegende opties
- Waarom is het een kans? Gerelateerd aan de doelstellingen in termen van... beter, efficiënter, goedkoper etc. + onderbouwing op basis waarvan dat gesteld wordt.
- Beschrijf kort op welke wijze de kans waarde toevoegt aan de opdracht. Op welke wijze wordt OG er beter van? Welke extra bijdrage geeft het aan het realiseren van de opdracht doelstellingen?

SMART!!!!



Kosten

Alles in het Kansendossier vormt geen onderdeel van de kosten (is extra ten opzichte van de inschrijving en de inschrijfprijs).

In de financiële onderbouwing wordt aangegeven hoeveel elke kans kost.

Risicobeheersmaatregelen om te voorkomen dat een risico optreedt zijn inbegrepen in de inschrijfprijs (preventieve maatregelen)

Kosten van risico's die optreden en correctieve maatregelen zijn voor opdrachtgever



Interviews

Zelf te bepalen belangrijkste sleutelfunctionarissen

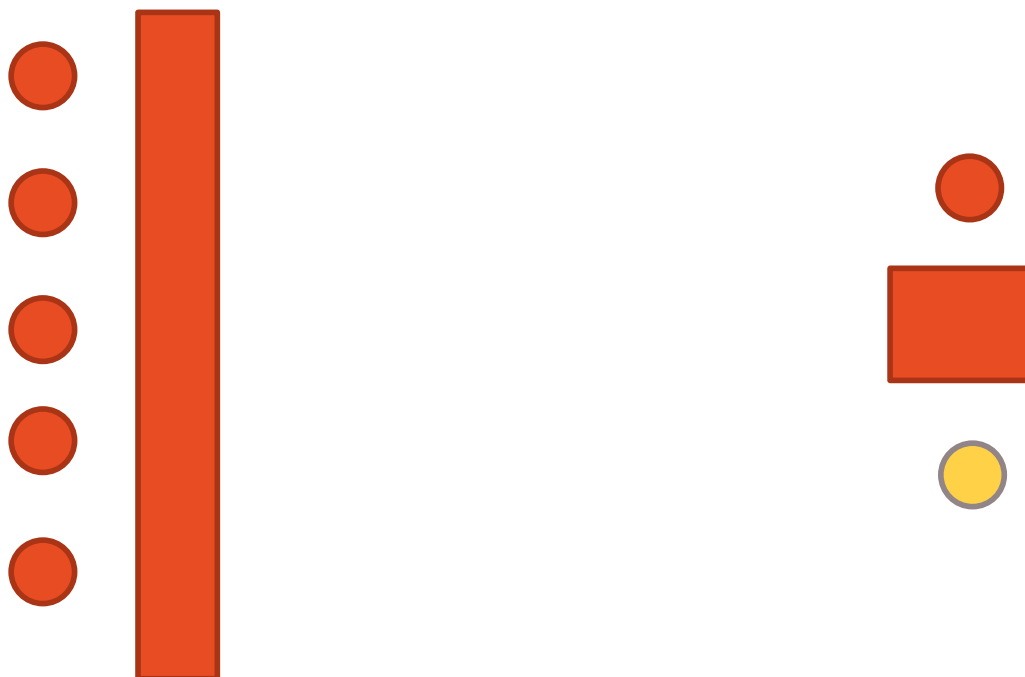
- Verduidelijking en toelichting
- Begrip van de doelstellingen van OG
- Aannemelijk maken dat de doelstellingen worden gerealiseerd

Per aanbieder 2 separate gesprekken

Wordt audio opgenomen



Interviews



Verifieerbaar



De concretiseringsfase

- Verificatie, verduidelijking en afstemming
- Nog geen werk!

- Stelt de opdrachtnemer in staat proactief te handelen in plaats van reactief
- De opdrachtnemer geeft aan wat hij precies gaat leveren
- De opdrachtnemer kan aangeven wat hij op welk moment van de opdrachtgever verwacht en hem daarop aanspreken
- Het geeft de opdrachtnemer de kans om verrassingen richting de opdrachtgever te minimaliseren
- Het geeft de opdrachtnemer de tijd om de opdracht te plannen, inclusief alle details



Opleverpunten van de concretiseringsfase

- Rollen en verantwoordelijkheden
- What's in What's out
- Open begroting
- Beheersmaatregelen risico's
- Aannamedossier
- Verifiëren van de aanbidding
- Alle zorgpunten bespreken
- Benutten van aangeboden kansen

**KAN NOOIT LEIDEN TOT EEN
AANPASSING VAN DE PRIJS OF
SCOPE!!!!**

Volledige transparantie !!



**Besluit tot concretiseringsfase is
geen gunningsbesluit!**



2 misverstanden rondom Best Value

Risico's zijn voor de ON

Bij Best Value zijn de risico's voor de OG!

De OG wil samenwerken met een partij die in staat is de risico's te minimaliseren

De OG hoeft niets te doen en schuift het werk af op de ON

Best Value is geen Bahama-model

Ook de OG heeft taken en verantwoordelijkheden



Uitvoering

- Opdrachtnemer is in de lead
- Opdrachtgever faciliteert
- Risicomanagement door opdrachtnemer
- Hoog frequente rapportage over zelf benoemde KPI's en risico's
- Volledige transparantie bij scopewijzigingen en ongewenste gebeurtenissen



Meer info?



Meer info?

Boeken

<http://pbsrg.com/publications/books/risk-management-and-procurement-books/>

Educatie materiaal

<http://pbsrg.com/education/>

Gecertificeerde Best Value consultants Nederland A / A+

<http://pbsrg.com/best-value-model/netherlands/certified-individuals/>



Meer info?

Video op Youtube van Dean Kashiwagi (bedenker van het gedachtegoed)

<https://www.youtube.com/watch?v=-LVoxK0KP8Q&list=UUUV3JEDWFzf4m0H0VGmCI1rw>



Bedankt voor uw aandacht!

